

PEMODELAN KOMPETENSI JABATAN PADA PERUSAHAAN AGROINDUSTRI MENGUNAKAN *MULTI RATER AHP*

JOB COMPETENCY MODELING AT AGROINDUSTRIAL COMPANY BY USING MULTI RATER AHP

Alex Denni^{1)*}, Irawadi Jamaran²⁾, Aji Hermawan²⁾, Yandra Arkeman²⁾

¹⁾Chief Executive and Learning Officer Dunamis Human Capital
Jl Bendungan Jatiluhur 56, Jakarta 10210

Email : alex@dunamis.co.id

²⁾Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor
Kampus IPB Darmaga P.O.Box 220, Bogor 16002

ABSTRACT

Agroindustry in the global economy are challenged with transformation process from industrial era to knowledge and information era. Several studies have shown that management strategy of human resource that are directly related to the competence of business people has become the choice of most organizations. However, those studies have not explained how the process of competency development is done in the organization's efforts to survive and grow. This study applied multi-rater AHP method in a local company producing ethanol to develop job competency modeling. This study used analysis descriptive method with multi-rater AHP as its tool. Unstructured issues in this company were simplified into sections and arranged in hierarchy based on the level of interest through synthesis variables. This study shows that the number of managerial competencies was ranging from 5 to 15 competencies and there were seven core competencies. The research findings are expected to have implications on companies or organizations from various agro-industries in the process of developing competency models. The organization's management was expected to make the findings as a reference for the recruitment, placement, promotion, transfer, development and provision of compensation to employees fairly and effectively to support its business strategy.

Key words: agroindustry, job competency model, multi rater AHP

ABSTRAK

Tantangan yang dihadapi oleh agroindustri pada perekonomian global adalah terjadinya proses transformasi era industri menuju era informasi dan pengetahuan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa, di tengah-tengah tantangan ini, strategi pengelolaan sumberdaya yang secara langsung berhubungan dengan kompetensi pelaku bisnis menjadi pilihan organisasi, tetapi belum menjelaskan bagaimana proses pengembangan kompetensi dilakukan agar organisasi tetap bisa bertahan dan tumbuh. Studi ini menjelaskan bagaimana metode multi-rater AHP digunakan di sebuah perusahaan lokal penghasil etanol untuk mengembangkan pemodelan kompetensi jabatan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dengan multi-rater AHP sebagai alat bantu. Persoalan-persoalan yang tidak terstruktur yang ada di perusahaan ini disederhanakan menjadi bagian-bagian, kemudian ditata dalam suatu hirarki berdasarkan tingkat kepentingan melalui sintesa variabel. Hasil studi menunjukkan bahwa jumlah kompetensi manajerial berkisar antara 5 sampai 15 kompetensi dan terdapat tujuh kompetensi inti. Temuan dari penelitian ini mempunyai implikasi pada perusahaan atau organisasi dari berbagai industri, khususnya agroindustri, di dalam proses pengembangan model kompetensi. Temuan ini diharapkan sebagai rujukan bagi manajemen organisasi terkait untuk proses perekrutan, penempatan, promosi-mutasi, pengembangan dan pemberian kompensasi kepada karyawan secara adil dan efektif guna mendukung strategi bisnis perusahaan.

Kata kunci: agroindustri, model kompetensi jabatan, multi rater AHP

PENDAHULUAN

Sistem Manajemen Sumberdaya Manusia (SDM) yang berkembang di era industri, mengalami transformasi menuju pendekatan *Human Capital* pada era pengetahuan dan informasi sekarang ini. Manusia yang dulunya disebut sebagai sumberdaya, saat ini dinyatakan sebagai aset yang paling berharga

bagi perusahaan. Adapun wujud aset yang dimiliki oleh manusia adalah berupa kompetensi; keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan perilaku (*behavior*); yang diyakini memiliki hubungan sebab-akibat dengan kinerja manusia tersebut di dalam sebuah organisasi.

Menurut *Aplied Phsycology Journal* yang dimuat pada materi lokakarya *Leadership: Great*

Leaders, Great Teams, Great Result yang dikembangkan oleh Franklin Covey (2006), kinerja *superior* (hebat) dibandingkan dengan kinerja yang *poor* (buruk), untuk pekerjaan yang kategorinya sederhana bisa mencapai 300%. Contoh dari pekerjaan yang kompleksitasnya rendah ini adalah pramusaji. Dengan perbandingan kinerja seperti itu, perusahaan lebih baik memiliki satu orang pramusaji yang kinerjanya superior dibandingkan memiliki tiga pramusaji yang kinerjanya buruk. Sementara itu untuk pekerjaan yang kategori kompleksitasnya sedang dapat mencapai 1.200%. Contoh pekerjaan untuk kategori sedang ini adalah produksi pabrik. Perbedaan kinerja yang tidak terhitung dapat terjadi pada pekerjaan dengan kategori sangat kompleks seperti *investment banking*, konsultan manajemen atau dokter spesialis.

Jauh sebelum temuan di atas, Martone (2003) menyebutkan kompetensi sebagai salah satu aspek penting yang harus diperhatikan dalam menyusun sistem pengelolaan kinerja di era pengetahuan dan informasi seperti sekarang ini. Dalam sistem pengelolaan kinerja, kompetensi yang berorientasi kepada perilaku jauh lebih penting untuk dijadikan pertimbangan dibandingkan hasil pekerjaan itu sendiri. Ridley (2007) mendukung melalui penemuan bahwa aspek perilaku manusia memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap perbedaan kinerja. Perilaku yang tersebut berkaitan dengan kebutuhan pekerjaan itu sendiri (*job related behavior*), atau yang saat ini dikenal dengan istilah kompetensi.

Kompetensi didefinisikan oleh Spencer dan Spencer (1993) sebagai karakteristik melekat yang dimiliki oleh seseorang yang berhubungan sebab akibat dengan kinerjanya pada situasi atau standar kinerja tertentu. Kompetensi dikelompokkan dalam *Threshold Competency* (kompetensi ambang) dan *Differentiating Competency* (kompetensi pembeda). Kompetensi Ambang; biasanya berupa *skill* (keterampilan) atau *knowledge* (pengetahuan); merupakan karakteristik dasar minimal yang harus dimiliki oleh seseorang agar dia dapat efektif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sementara itu, Kompetensi Pembeda; biasanya berupa kumpulan perilaku; merupakan karakteristik yang akan membedakan orang yang superior dengan orang rata-rata dalam suatu tugas atau jabatan tertentu. Pemodelan kompetensi jabatan dilakukan oleh panel ahli dengan menggunakan 20 kompetensi pembeda yang ditemukan oleh Spencer & Spencer yang dituangkan dalam bukunya *Competence at Work*.

Keduapuluh kompetensi tersebut adalah Orientasi Berprestasi (*Achievement Orientation*), Kepedulian terhadap Keteraturan (*Concern for Order*), Inisiatif (*Initiative*), Pencarian Informasi (*Information Seeking*), Pemahaman Hubungan antar Manusia (*Interpersonal Understanding*), Orientasi pada Pelayanan Pelanggan (*Customer Service Orientation*), Dampak dan Pengaruh (*Impact and*

Influence), Pemahaman Keorganisasian (*Organizational Awareness*), Membangun Jejaring (*Relationship Building*), Mengembangkan Orang Lain (*Developing Others*), Pengarahan (*Directiveness*), Kerjasama (*Teamwork and Cooperation*), Kepemimpinan tim (*Team Leadership*), Pemikiran Analitis (*Analytical Thinking*), Pemikiran Konseptual (*Conceptual Thinking*), Pengendalian Diri (*Self-Control*), Kepercayaan, Keyakinan Diri (*Self-Confidence*), Fleksibilitas (*Flexibility*), Komitmen Berorganisasi (*Organizational Commitment*) dan Pengembangan Keahlian (*Expertise Development*).

Mendefinisikan semua kompetensi yang dibutuhkan oleh sebuah jabatan disebut sebagai aktivitas “Pemodelan Kompetensi Jabatan” yang hasilnya disebut “Model Kompetensi Jabatan”. Dalam organisasi yang menerapkan *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM), pemodelan kompetensi ini merupakan langkah awal yang sangat menentukan keberhasilan organisasi. Hal ini disebabkan karena selanjutnya proses pengelolaan SDM akan menggunakan Model Kompetensi Jabatan ini sebagai dasar pengambilan keputusan yang berkaitan dengan manajemen SDM.

Fatwan dan Denni (2009) menyatakan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh kompetensi organisasi dan kompetensi organisasi ditentukan oleh kompetensi orang-orang yang ada di dalamnya. Karena itu kompetensi menjadi salah satu faktor penting dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan manusia di dalam sebuah organisasi. Keputusan rekrutmen, penempatan atau promosi akan didasari pada kesesuaian kompetensi kandidat dengan Model Kompetensi Jabatan. Keputusan pelatihan dan pengembangan akan difokuskan pada kesenjangan antara kompetensi seseorang dengan Model Kompetensi Jabatannya. Keputusan pengelolaan karir akan dimulai dengan menetapkan jenjang karir berdasarkan kedekatan Model Kompetensi Jabatan dari sekumpulan jabatan tertentu. Begitu juga dengan keputusan tentang kompensasi.

Menurut Berger (1999), organisasi dengan strategi bisnis berbeda memerlukan strategi SDM dengan dukungan kompetensi yang berbeda pula. Beberapa pilihan strategi pengelolaan sumberdaya sebagai dayasaing dalam menghasilkan produk atau jasa yang juga akan menentukan kompetensi organisasi. Henemen (2001) menguraikan sebagai berikut:

Strategi Pelayanan Pelanggan

Perusahaan yang menggunakan strategi ini mencoba untuk menghasilkan keunikan produk atau jasanya melalui fokus pada faktor-faktor utama pelayanan pelanggannya, seperti pelayanan secara fisik dan keandalan produk atau jasa yang diberikan. Pelayanan pelanggan yang baik dapat didefinisikan dalam berbagai faktor. Salah satunya adalah berupa

wujud dari pelayanan yang diterima oleh pelanggan melalui tenaga pelayanan pelanggannya, seperti tanggapan yang cepat, keramahan dan sikap tubuh yang bersahabat. Faktor lain misalnya adalah keandalan dari produk atau jasa yang diberikan, dikaitkan dengan tingkat pemenuhan atas kualitas yang diminta oleh pelanggan, pada kegiatan bisnis yang berulang.

Strategi Kualitas

Perusahaan berkompetisi dengan basis kualitas produk atau jasa. Dalam hal ini, pendekatan *Total Quality Management* (TQM) sering digunakan bersama dengan aktivitas pengendalian proses (*Statistical Process Control*), aktivitas komunikasi dengan pelanggan perihal pemenuhan kebutuhan, aktivitas perencanaan proses bisnis terhadap sasaran-sasaran mutu, dan aktivitas proses pengambilan keputusan. Dengan menggunakan *Statistical Process Control* (SPC) atau pengendalian proses secara statistik perusahaan dapat mengukur seberapa baik kualitas produk atau jasa yang mereka hasilkan atau bilamana produk tersebut gagal memenuhi spesifikasi yang sudah ditetapkan, untuk kemudian dilakukan tindakan koreksi atau perbaikan. Dengan menjalin komunikasi yang rutin, perusahaan dapat memastikan kebutuhan pelanggannya terpenuhi. Melalui rekayasa perusahaan dapat memastikan bilamana proses bisnis sejalan dengan sasaran-sasaran mutu yang ditetapkan. Melalui proses pengambilan keputusan, perusahaan mendapat masukan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan sehingga situasi yang muncul dapat dengan cepat ditanggapi.

Strategi Inovasi dan Waktu

Produk atau jasa hasil inovasi yang berkelanjutan dari suatu perusahaan tidak dengan mudah ditiru pesaing, sehingga kecenderungan lamanya waktu untuk meniru juga lama. Upaya ini menuntut kemampuan perusahaan untuk melakukan pembelajaran dalam melakukan inovasi secara berkelanjutan. Ketika inovasi tercipta, tidak menjamin keunggulan bersaing dimiliki selamanya. Disamping itu, gagasan yang baik harus dapat dihindarkan ke pasar secara cepat. Perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi secara terus menerus. Beberapa hal harus dipersiapkan terlebih dahulu. Pertama, harus ada sistem yang ditetapkan untuk proses pengembangan produk atau jasa. Misalnya, dibentuknya tim lintas fungsi untuk melakukannya. Kedua, harus ada sistem yang memungkinkan perusahaan melakukan alih pengetahuan. Dalam hal ini proses pembelajaran pada suatu bagian di perusahaan dapat diteruskan ke bagian lain di perusahaan tersebut. Beberapa perusahaan, seperti *General Electric* misalnya,

mempunyai *Chief Learning Officer* yang bertanggung jawab untuk memastikan proses alih pengetahuan ini berjalan dengan baik. Ketiga, pengetahuan harus dilembagakan sehingga dapat digunakan secara berulang.

Strategi Produktivitas

Strategi ini mengupayakan peningkatan produk atau jasa yang dihasilkan (*output*) dan menurunkan jumlah sumberdaya manusia yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut (*input*). Peningkatan *output* berarti peningkatan kualitas produk atau jasa, penurunan input berarti peningkatan kompetensi SDM untuk lebih produktif. *Output* dapat ditingkatkan dengan menghasilkan produk atau jasa yang lebih berkualitas, sementara *input* dapat diturunkan dengan mengurangi jumlah orang yang terlibat dalam produksi produk atau jasa tersebut. Upaya menurunkan jumlah SDM yang dibutuhkan dalam proses produksi memerlukan upaya peningkatan kompetensi SDM sehingga karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja lebih produktif dan mengembangkan cara-cara yang lebih efisien dalam menghasilkan produk atau jasa.

Strategi Biaya

Cara umum dan mudah ditiru ini mengupayakan penurunan biaya untuk menghasilkan peningkatan jumlah pelanggan. Akibatnya, perusahaan terjebak pada kondisi perang harga yang berdampak pada penurunan kualitas produk atau jasa.

Strategi Keuangan

Dengan memanfaatkan secara lebih produktif aset yang ada melalui model *Economic Value Added* (EVA), strategi ini mengupayakan perusahaan menghasilkan pengembalian aset yang diinvestasikan dibanding alternatif investasi lain.

Strategi Human Capital

Cara pandang bahwa karyawan adalah aset untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan memiliki hubungan yang positif dengan kinerja keuangan dan tingkat kepuasan pelanggan. Semakin banyak temuan yang menunjukkan bahwa iklim keorganisasian di sebuah perusahaan ternyata memiliki hubungan yang positif dengan kinerja keuangan perusahaan tersebut. Disamping itu, juga ditemukan bahwa sikap karyawan dalam bekerja memiliki hubungan yang positif pula dengan tingkat kepuasan pelanggan. Kondisi ini mengarah pada kenyataan bahwa tingkat kepuasan pelanggan memiliki hubungan yang sangat kuat dengan pertumbuhan pendapatan perusahaan.

Balanced Scorecard

Perspektif terhadap penggunaan lebih dari satu strategi bersaing memungkinkan sebuah perusahaan memberikan penekanan berbeda tergantung pada situasi persaingan saat itu. Pendekatan ini disebut *Balanced Scorecard*. Pendekatan ini juga memungkinkan terbentuknya kombinasi yang relatif unik dibandingkan dengan pesaing yang ada.

Sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi merupakan cara formal pembentukan keterampilan dan perilaku karyawan untuk berhasil dalam perannya sekarang dan untuk pertumbuhan organisasi di masa depan. Ekspektasi perusahaan kepada karyawan diinformasikan dan ditempatkan pada jalur yang jelas melalui model kompetensi yang dihasilkan dari kerangka kerja terstruktur guna menyelaraskan kinerja karyawan dengan sasaran (jangka pendek dan jangka panjang) organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan model kompetensi jabatan pada perusahaan Agroindustri menggunakan *multi-rater AHP*. Model Kompetensi Jabatan ini dapat dijadikan rujukan bagi manajemen dalam melakukan proses perekrutan, penempatan, promosi-mutasi, pengembangan dan pemberian kompensasi kepada karyawan secara adil dan efektif guna mendukung strategi bisnis perusahaan.

Ruang lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Organisasi yang dijadikan tempat penelitian adalah PT XYZ yang merupakan perusahaan Agroindustri berbahan baku singkong, dengan produk utamanya adalah Etanol, (2) Ruang lingkup Kompetensi dibatasi pada 20 Kompetensi yang ditemukan oleh Spencer dan Spencer (1993) sebagai Kompetensi Pembeda (*Differentiating Competency*), (3) Ruang lingkup jabatan dan penguasaan jabatan yang akan dianalisis terbatas pada jabatan managerial yang ada di PT XYZ, sebagai jabatan kunci yang ada di perusahaan tersebut.

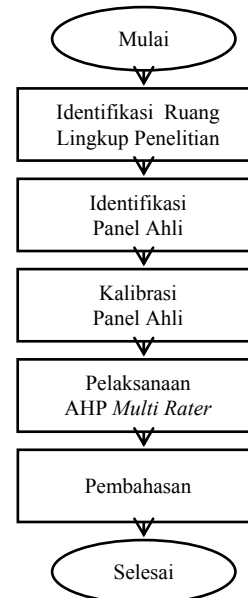
METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan tahapan seperti yang disajikan pada Gambar 1.

Panel Ahli

Panel ahli terdiri dari Senior Manager *Human Capital* dari *Sub-Holding Company* PT XYZ, General Manager PT XYZ dan Konsultan *Human Capital* yang sudah berpengalaman di bidang agroindustri lebih dari 15 Tahun.

Pemilihan panel ahli dari dalam perusahaan dilakukan berdasarkan pengetahuan dan pemahaman mereka atas kebutuhan organisasi PT XYZ, sedangkan panel ahli dari luar perusahaan diharapkan memberikan kelengkapan sudut pandang dari seorang pakar yang sudah memiliki belasan tahun pengalaman baik sebagai praktisi maupun sebagai konsultan pada perusahaan Agroindustri yang lain.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategis dan dinamik menjadi bagian-bagian dan tertata dalam suatu hirarki (Marimin dan Magfiroh, 2010). Tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik, yang secara subyektif memberikan arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel yang lain. Dari berbagai pertimbangan kemudian dilakukan sintesa untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tinggi dan berperan untuk mempengaruhi hasil pada sistem tersebut.

Kelebihan AHP dibandingkan dengan metode mengorganisir informasi lainnya adalah sebagai berikut:

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub dari subkriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan atau ketahanan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Taticchi (2009) menyebutkan bahwa AHP mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang multi-obyektif dan multi-kriteria yang berdasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hirarki. Jadi, model ini merupakan suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif.

Dalam memecahkan persoalan dengan analisis logis eksplisit, ada tiga prinsip yang mendasari pemikiran AHP, yakni prinsip menyusun

hirarki, prinsip menetapkan prioritas, dan prinsip konsistensi logis.

Prinsip Menyusun Hirarki

Prinsip menyusun hirarki adalah dengan menggambarkan dan menguraikan persoalan menjadi unsur-unsur yang lebih kecil. Caranya adalah dengan memperinci pengetahuan, pikiran yang kompleks ke dalam bagian elemen pokoknya, lalu bagian ini dipecah lagi ke dalam bagian-bagiannya, dan seterusnya secara hirarkis.

Penjabaran tujuan hirarki yang lebih rendah pada dasarnya ditujukan agar memperoleh kriteria yang dapat diukur. Walaupun sebenarnya tidaklah selalu demikian keadaannya. Dalam beberapa hal tertentu, mungkin lebih menguntungkan bila menggunakan tujuan pada hirarki yang lebih tinggi dalam proses analisis. Semakin rendah dalam menjabarkan suatu tujuan, semakin mudah pula penentuan ukuran obyektif dari kriteria-kriterianya. Akan tetapi, ada kalanya dalam proses analisa pengambilan keputusan tidak memerlukan penjabaran yang terlalu terperinci. Maka salah satu cara untuk menyatakan ukuran pencapaiannya adalah dengan menggunakan skala subyektif.

Prinsip Menetapkan Prioritas Keputusan

Penetapan prioritas dilakukan dengan teknik perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Sepasang elemen dibandingkan berdasarkan kriteria tertentu dengan mempertimbangkan intensitas preferensi antar elemen. Skala perbandingan yang dirumuskan oleh Saaty (2008) dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Skala nilai perbandingan berpasangan

Nilai	Keterangan
1	Elemen pertama dianggap sama penting dengan elemen kedua.
3	Elemen pertama dianggap sedikit lebih penting dari elemen kedua.
5	Elemen pertama dianggap jelas lebih penting dari elemen kedua.
7	Elemen pertama dianggap sangat jelas lebih penting daripada elemen kedua.
9	Elemen pertama dianggap mutlak lebih penting daripada elemen kedua.
2,4,6,8	Apabila ragu-ragu diantara nilai yang berkekatan.
1/(2-9)	Kebalikan dari keterangan nilai 2-9

Prinsip Konsistensi Logis

Matriks bobot yang diperoleh dari hasil perbandingan secara berpasangan tersebut harus mempunyai hubungan kardinal dan ordinal, sebagai berikut:

Hubungan Kardinal: $a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$

Hubungan Ordinal: $A_i > A_j, A_j > A_k$, maka $A_i > A_k$

Hubungan diatas dapat dilihat dari dua hal sebagai berikut:

- Dengan melihat preferensi multiplikatif, misalnya bila apel lebih enak 4 kali dari jeruk, dan jeruk lebih enak 2 kali dari melon, maka apel lebih enak 8 kali dari melon.
- Dengan melihat preferensi transitif, misalnya apel lebih enak dari jeruk, dan jeruk lebih enak dari melon, maka apel lebih enak dari melon.

Pada keadaan sebenarnya akan terjadi beberapa penyimpangan dari hubungan tersebut, sehingga matriks tersebut tidak konsisten sempurna. Hal ini terjadi karena ketidakkonsistenan dalam preferensi seseorang.

Untuk model AHP, matriks perbandingan dapat diterima jika Nilai Rasio konsistensi (CR) $\leq 0,1$. Nilai ini menunjukkan tingkat konsistensinya baik dan dapat dipertanggung-jawabkan. Dengan demikian nilai CR merupakan ukuran bagi konsistensi suatu komparasi berpasangan dalam matriks pendapat. Jika indeks konsistensi cukup tinggi maka dapat dilakukan revisi *judgement*, yaitu dengan dicari deviasi RMS (root mean square) dari barisan (a_{ij} , dan W_i / W_j) dan merevisi penilaian pada baris yang mempunyai nilai prioritas terbesar.

Konsistensi sampai kadar tertentu dalam menetapkan prioritas untuk setiap unsur adalah perlu sehingga memperoleh hasil yang sah dalam dunia nyata. Rasio ketidakkonsistenan maksimal yang dapat ditolerir adalah 10%.

Pemodelan Kompetensi Jabatan

Pemodelan kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) dapat dilakukan dengan beberapa metode. Tiga metode yang paling banyak digunakan adalah (1) survey, (2) *behavior event interview (BEI)* dan (3) *expert panel*. Masing-masing metode memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing.

Metode survey misalnya memiliki keunggulan karena prosesnya dapat lebih cepat dan murah. Disamping itu pelibatan karyawan di dalam survey juga dapat memberikan dampak positif dari aspek komitmen karyawan. Tetapi kelemahan dari metode survey adalah keterbatasan data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan. Jika informasi yang ingin digali lebih banyak, survey juga bisa menjadi tidak efisien untuk dilakukan.

Metode *behavior event interview (BEI)* memiliki keunggulan pada kedalaman informasi yang dihasilkan. Metode ini juga memberikan informasi tentang algoritma berfikir para responden yang biasanya dipilih karena perbedaan kinerja mereka yang superior dibandingkan dengan kinerja rata-rata. Melalui BEI juga bisa dihasilkan bahan dan informasi yang sangat berguna untuk kepentingan penilaian dan pengembangan karyawan. Kelemahan dari metode ini adalah pada banyaknya waktu dan biaya yang diperlukan untuk melaksanakannya. Karena itu, biasanya untuk

organisasi yang besar dan memiliki banyak sekali jabatan, metode ini menjadi sulit untuk dilakukan.

Metode *expert panel* memiliki keunggulan dari aspek kecepatan dan efisiensi proses. Dalam hal ini panel ahli adalah orang yang dianggap memiliki kompetensi di bidang organisasi dan manajemen kompetensi. Kelemahan dari metode ini terletak pada kemungkinan perbedaan sudut pandang dari masing-masing ahli dan kemungkinan mereka terjebak dalam *motherhood statement*. Lohman (2004) melihat kelemahan ini sekaligus dapat dijadikan kekuatan, bila oleh sistem pengambilan keputusan yang dapat diandalkan. Instrumen *multi rater* yang digunakan akan sangat menentukan kualitas penarikan kesimpulan atau keputusan yang dihasilkan melalui metode *expert panel* ini. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menghadapi situasi kompleks semacam ini adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP) atau Proses Hierarki Analitik yang digunakan pada penelitian ini.

Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data sekunder berupa struktur organisasi PT XYZ dan uraian jabatan dari semua jabatan manajerial yang ada di perusahaan tersebut. Dalam hal ini ada 20 Jabatan manajerial yang uraian jabatannya diidentifikasi.

Sementara itu data primer terdiri dari data yang diperoleh melalui panel ahli yang menggunakan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Untuk mempermudah proses pengumpulan data, digunakan aplikasi komputer berbasis web dengan menggunakan bahasa pemrograman *php*. Pengambilan data berlangsung sejak bulan Juli sampai dengan akhir Oktober 2010.

Pengumpulan data sekunder berupa struktur organisasi dan uraian jabatan dilakukan pada saat dilakukan kunjungan ke lokasi pabrik. Sementara itu pengumpulan data primer berupa pendapat panel ahli terhadap aspek-aspek yang diteliti dilakukan di Jakarta. Penjelasan tentang proses dan metodologi penelitian kepada para pakar yang tergabung di dalam panel ahli dilakukan di kantor pusat perusahaan, sedangkan proses pengambilan data dari panel ahli dilakukan menggunakan aplikasi yang berbasis *web*.

Pengolahan Data

Pengolahan data yang dimaksudkan dalam hal ini adalah pengolahan terhadap data kompetensi jabatan yang diperoleh dari masing-masing ahli yang kemudian diagregasi sebagai nilai panel ahli. Proses agregasi yang dilakukan adalah dengan perhitungan rata-rata geometrik, dengan formula:

$$\bar{X} = \sqrt[n]{X_1 \cdot X_2 \cdot X_3 \cdot \dots \cdot X_n}$$

Digunakannya rata-rata geometrik dan bukannya rata-rata aritmatik adalah dengan pertimbangan bahwa masing-masing pakar mewakili sudut pandang tertentu yang berbeda dari sudut pandang pakar lainnya. Perbedaan sudut pandang ini dianalogikan sebagai sebuah bidang geometri yang tidak bersifat linier (aritmatik).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Singkat Perusahaan

PT XYZ merupakan anak perusahaan dari *Sub-Holding* yang merupakan bagian dari sebuah *Holding Company* (Perusahaan Induk) di Indonesia. Perusahaan ini berkantor pusat di Jakarta, dengan lokasi pabrik di pulau Sumatera. Persetujuan dari Perusahaan Induk untuk mendirikan PT XYZ keluar pada tahun 2005. Kemudian pada tahun 2006, Rancangan Keteknikan dan pekerjaan konstruksi mulai dilakukan. Pada tahun 2008 dilakukan *commissioning test* dan tahun 2009 mulai dilakukan uji coba produksi dengan ekspor perdana ke Korea.

PT XYZ saat ini menyerap sekitar 1.200 ton bahan baku singkong per hari dengan target produksi ethanol sekitar 180 Kilo liter perhari. Untuk menjaga kontinuitas bahan baku, PT XYZ juga mengakuisisi sebuah perusahaan yang bergerak di bidang budidaya dan perdagangan ubi kayu di wilayah yang berdekatan dengan lokasi pabrik.

Produksi etanol yang dihasilkan saat ini adalah untuk kebutuhan industri, namun dalam jangka panjang perusahaan ini merencanakan untuk mengembangkan produknya menjadi bahan bakar kendaraan.

Perusahaan ini dipimpin oleh seorang Direktur yang dalam kesehariannya dibantu oleh seorang *General Manager* Pabrik. *General Manager* ini membawahi tiga jabatan manager, yakni *Plan Manager*, *Supply Chain* dan *By Product Manager* dan *Finance & Administration Manager*. Di level berikutnya ada empat jabatan *Superintendent*. Di bawah Level *Superintendent* adalah *Supervisor* yang jumlah jabatannya ada 13. Setiap jabatan memiliki satu orang pemangku jabatan, kecuali untuk jabatan *Process Supervisor* yang memiliki empat orang pemangku jabatan dan *Utility Supervisor* yang memiliki dua orang pemangku jabatan. Beberapa orang supervisor sebetulnya masih membawahi beberapa orang *foreman* yang memimpin grup kecil di lingkungan kerjanya masing-masing. Meskipun demikian, ruang lingkup penelitian dibatasi hanya pada pemangku jabatan *supervisor* ke atas.

PT XYZ menggunakan pendekatan *balance scorecard* dalam melakukan perencanaan strategisnya dan menerapkan manajemen SDM berbasis kompetensi sebagai langkah awal transformasi perusahaan dalam menerapkan pendekatan *human capital*. Dengan mempertimbangkan strategi yang dipilih oleh PT

XYZ, kebutuhan untuk merumuskan kompetensi model untuk semua jabatan strategis di perusahaan menjadi suatu keharusan.

Identifikasi Uraian Jabatan

Jumlah jabatan yang dijadikan ruang lingkup dalam penelitian ini adalah 20 jabatan. Adapun ke 20 jabatan tersebut yang uraian jabatannya diidentifikasi adalah (1) *General Manager*, (2) *HSE Superintendent*, (3) *Supply Chain and By Product Manager*, (4) *Feedstock Superintendent*, (5) *Pengembangan Tanaman Supervisor*, (6) *Finance & Administration Manager*, (7) *HR & GA Supervisor*, (8) *Public Relaton Supervisor*, (9) *Plant Manager*, (10) *Process Supervisor*, (11) *Maintenance Superintendent*, (12) *Maintenance Planning & Control Supervisor*, (13) *Mechanical Supervisor*, (14) *Electrical Supervisor*, (15) *Technology Superintendent*, (16) *Warehouse Supervisor*, (17) *Process Engineering Supervisor*, (18) *Laboratory Supervisor*, (19) *Port Panjang dan Bay Product Supervisor* dan (20) *Utility Supervisor*.

Ke-20 jabatan tersebut memiliki 25 orang pemangku jabatan, karena ada beberapa jabatan yang posisi pemangku jabatannya lebih dari 1. Semua jabatan sudah dilengkapi dengan uraian jabatan, yang menjelaskan dengan rinci tugas dan tanggung-jawab masing-masing jabatan, berikut ukuran-ukuran keberhasilan kinerja yang diharapkan.

Pemodelan Kompetensi Jabatan

Proses pemodelan kompetensi jabatan ini diawali dengan identifikasi awal kompetensi yang dilakukan oleh masing-masing pakar yang tergabung dalam panel ahli. Masing-masing pakar mendefinisikan enam kompetensi yang menurut mereka paling berpengaruh kepada kinerja pemangku jabatan pada masing-masing jabatan. Kemudian semua kompetensi yang diusulkan oleh masing-masing pakar ini dijadikan kriteria yang akan diperbandingkan satu persatu menggunakan pendekatan *pairwise comparison* sesuai dengan metode AHP.

Keluaran dari proses AHP adalah bobot relatif dari kompetensi yang diuji yang mencerminkan tingkat kepentingan dari kompetensi tersebut dalam mendukung suksesnya pemangku jabatan melaksanakan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan. Ambang bobot (*threshold*) yang ditetapkan adalah 80% dari total bobot. Setelah kompetensi untuk masing-masing jabatan berhasil diidentifikasi menggunakan metode AHP, panel ahli kemudian berdiskusi untuk menetapkan *Level* masing-masing kompetensi pada masing-masing jabatan, untuk melengkapi Model Kompetensi Jabatan. Model kompetensi jabatan

yang dihasilkan untuk jabatan *General Manager* dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa untuk jabatan *General Manager* di PT XYZ, ada 10 kompetensi yang ditemukan sebagai Model Kompetensi.

Tabel 2. Model kompetensi jabatan *General Manager*

No	Kompetensi	Tingkat
1	Orientasi pada prestasi (<i>Achievement Orientation</i>)	4
2	Kepedulian terhadap keteraturan (<i>Concern for Order, Quality and Accuracy - CO</i>)	5
3	Dampak dan Pengaruh (<i>Impact & Influence - IMP</i>)	4
4	Pemahaman Keorganisasian (<i>Organization Awareness</i>)	5
5	Membangun Jejaring (<i>Relationship Building - RB</i>)	5
6	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others - DEV</i>)	4
7	Pengarahan (<i>Directiveness - DIR</i>)	5
8	Kepemimpinan (<i>Team Leadership - TL</i>)	4
9	PemikiranKonseptual (<i>Conceptual Thinking -CT</i>)	3
10	<i>Organizational Committment (OC)</i>	5

Untuk tingkatan manajer, ada tiga jabatan model kompetensi dihasilkan, yaitu *Finance and Administration Manager (F&A Manager)*, *Plant Manager* dan *Supply Chain and By Product Manager*. Adapun contoh model kompetensi jabatan tingkatan manager ditunjukkan dalam Tabel 3.

Tingkatan jabatan *superintendent* memiliki empat jabatan, yaitu *HSE Superintendent*, *Feedstock Superintendent*, *Maintenance Superintendent* dan *Technology Superintenden*. Salah satu contoh model kompetensi untuk tingkatan *superintendent* disajikan pada Tabel 4.

Tingkatan jabatan *supervisor* memiliki 13 jabatan, yaitu *Pengembangan Tanaman Supervisor*, *Finance Supervisor*, *HR & GA Supervisor*, *Public Relaton Supervisor*, *Process Supervisor*, *Maintenance Planning & Control Supervisor*, *Mechanical Supervisor*, *Electrical Supervisor*, *Warehouse Supervisor*, *Process Engineering Supervisor*, *Laboratory Supervisor*, *Port Panjang dan Bay Product Supervisor* dan *Utility Supervisor*.

Tabel 3. Model kompetensi jabatan *F & A Manager*

No	Kompetensi	Tingkat
1	Kepedulian terhadap keteraturan	4
2	Komitmen Berorganisasi	4
3	Pemahaman Keorganisasian	4
4	Kepakaran	3
5	Membangun Jejaring	3
6	Pemikiran Konseptual	3
7	Orientasi pada Prestasi	4
8	Pemikiran Analitik	4
9	Mengembangkan Orang Lain	4
10	Orientasi pada Pelayanan Pelanggan	4
11	Dampak dan Pengaruh	3
12	Inisiatif	4

Tabel 4. Model kompetensi jabatan *HSE Superintendent*

No	Kompetensi	Tingkat
1	Kepakaran	3
2	Kepedulian terhadap Keteraturan	4
3	Orientasi pada Prestasi	3
4	Pengarahan	4
5	Pemikiran Konseptual	3
6	Komitmen Berorganisasi	4
7	Dampak dan Pengaruh	3
8	Inisiatif	4
9	Pemikiran Analitik	3
10	Kerjasama	4
11	Pemahaman Keorganisasian	3

Salah satu contoh model kompetensi untuk tingkatan supervisor disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Model kompetensi jabatan *HR&GA Supervisor*

No	Kompetensi	Tingkat
1	Pemahaman Keorganisasian	2
2	Kepedulian terhadap Keteraturan	3
3	Membangun Jejaring	2
4	Pemikiran Analistik	2
5	Orientasi pada Pelayanan Pelanggan	2
6	Kerjasama	2
7	Pengarahan	1
8	Kepercayaan Diri	2
9	Kepakaran	1
10	Mengembangkan Orang Lain	2
11	Orientasi pada Prestasi	2

Dari penelitian ini ditemukan bahwa kompetensi *expertise* yang muncul di semua tingkatan jabatan yang lain, ternyata tidak muncul untuk jabatan *General Manager*. Sebagian besar kompetensi yang muncul pada jabatan *General Manager* adalah yang berkaitan dengan interaksi

pemangku jabatan tersebut dengan orang lain, yakni dampak dan pengaruh, pemahaman keorganisasian, membangun jejaring, mengembangkan orang lain, pengarahan dan kepemimpinan. Hal ini diduga berkaitan dengan peran *General Manager* sebagai pimpinan tertinggi yang mewakili direksi di lokasi pabrik, memang lebih banyak mengurus aspek managerial dibandingkan aspek teknis. Masalah teknis yang membutuhkan *expertise*, diselesaikan oleh para pemangku jabatan managerial lainnya sesuai dengan fungsi mereka masing-masing.

Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian Spencer (1993) tentang kompetensi pembeda pada jabatan senior manajemen. Spencer menyebutkan bahwa untuk senior manajer, kompetensi yang berkaitan dengan hubungan antar manusia dan pengambilan keputusan lebih menonjol ditemukan dibandingkan kompetensi yang bersifat kepakaran atau *expertise*.

Kompetensi Inti

Dari seluruh model kompetensi yang ada dapat ditemukan *core competency* (kompetensi inti), yakni kompetensi yang muncul pada kedua puluh-satu jabatan managerial yang ada. Kompetensi inti dimaksud dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Kompetensi Inti jabatan managerial

No	Kompetensi
1	Orientasi pada Prestasi
2	Kepedulian terhadap Keteraturan
3	Dampak dan Pengaruh
4	Pemahaman Keorganisasian
5	Pengarahan
6	Pemikiran Konseptual
7	Komitmen Berorganisasi

Consistency Ratio yang diperoleh dari semua ahli yang menjadi *rater* adalah 0,0555. Angka *Consistency Ratio* yang lebih kecil dari 0,1 menunjukkan bahwa para pakar yang tergabung di dalam panel ahli memberikan pendapat mereka secara konsisten.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Model yang dihasilkan rata-rata memiliki 10 kompetensi untuk setiap jabatan managerial. Jumlah paling sedikit adalah 5 kompetensi dan jumlah yang paling banyak adalah 15 kompetensi.

Kompetensi *expertise* yang muncul di semua jabatan yang lain, tidak muncul pada model kompetensi jabatan *General Manager*.

Kompetensi Inti (*Core Competency*) yang ditemukan pada PT XYZ ada 7, yakni Orientasi pada prestasi, kepedulian terhadap keteraturan, dampak dan pengaruh, pemahaman keorganisasian, pengarahan, pemikiran konseptual dan komitmen terhadap organisasi.

Saran

Perlu dilakukan penelitian lanjutan kepada jabatan non-manajerial yang ada di PT XYZ untuk melengkapi kajian tentang model kompetensi secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Berger LA, Dorothy RB. 1999. *The Compensation Handbook*. 4nd ed. USA: McGraw Hill.
- Covey F. 2006. *Leadership: Great Leaders, Great Teams, Great Result*, FranklinCovey, USA.
- Fatwan S dan Denni A. 2009. *Indonesian Most Admired Knowledge Enterprise – Lessons Learned from The Winner*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama,.
- Heneman RL. 2001. *Business-Driven Compensation Policies*. USA: AMACOM, Inc.
- Lohman MC. 2004. The Development of a Multirater Instrument for Assessing Employee Problem-Solving Skill. *J Human Resource Development Quarterly* 15 (3): 303-321.
- Marimin dan Maghfiroh N. 2010. *Aplikasi Teknik Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Rantai Pasok*. Bogor: IPB Press.
- Martone D. 2003. A Guide To Developing A Competency-Based Performance Management System. *J Employment Relations Today* 30 (3): 23-23.
- Ridley SE. 2007. Selecting Job Elements to Rate in Performance Appraisals. *J The Human Factors Approach* 46 (5): 30-35.
- Saaty T. 2008. Decision making with the analytical hierarchy process. *Int. J. Services Sciences*, 1 (1) : 83-98.
- Spencer LM, Spencer SM. 1993. *Competence at Work*. 2nd ed. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Taticchi P, Tonelli F, Cagnazzo L. 2009. A Decomposition and Hierarchical Approach For Business Performance Measurement and Management. *J Measuring Business Excellence* 13 (4): 47-57.